

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2010156082

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

中国电信客户服务互联网化转型研究

Research On China Telecom's Customer Service Internet
Transformation

俞晓玲

指导教师姓名: 孟林明 副教授

专业名称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2014 年 9 月

论文答辩日期: 2014 年 月

学位授予日期: 2014 年 月

答辩委员会主席: _____

评阅人: _____

2014 年 9 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘要

移动互联网（Mobile Internet）是指互联网的技术、平台、商业模式和应用与移动通信技术结合并实践的活动的总称。移动互联网是移动通信和互联网各自发展后的深度融合，互联网是立足点，移动性是创新点、社会信息化是价值点。移动互联网将人类从办公室的PC 前解放出来，以IT 技术的高效率重塑人类生产生活的各个方面，它是一次具有划时代意义上的社会革命。在这次社会革命中，人类的工作方式、服务方式、沟通方式、消费方式、娱乐方式等都将彻底改变。

从统计数据看，移动互联网用户的扩散速度约是传统桌面互联网 3 倍，随着各种类型智能终端的普及、国内 4G 技术的商用、“宽带中国”战略的实施，移动互联网的普及速度呈现加速态势，相比于传统互联网，用户的服务诉求、使用习惯、体验要求正在发生巨大的变化。作为通信运营商，既要在传统的网络提供上向智能化管道转型，又要在业务平台搭建上向“云”化转型、提供标准化、模块化、集成化的业务平台，更要在内容和应用上遵循移动互联网的运营规律、提供差异化产品和服务。

本文以中国电信近两年来在“利用移动互联网、转变服务方式、提高服务效率、提升客户感知”的实践为主要案例，论述移动互联网时代运营商客服转型的必要性，阐述移动互联网时代，通信运营商的客户服务体系、策略、实施路径及未来演进方向。

关键词：中国电信；移动互联网；客户服务转型

Abstract

Mobile Internet (Mobile Internet) refers to the technology, the Internet platform, business mode and application combined with Mobile communication technology and the general practice activity. Mobile Internet is the depth of the convergence of mobile communications and the Internet after their development. Internet is the foothold. Mobility is innovation. Social informationization is valuable. Mobile Internet liberate human from the office before the PC. The efficiency of IT technology reshapes all aspects of human life and production. IT is a landmark on the social revolution. In this social revolution, human work, service, communication, consumption, entertainment and so on will completely change.

Statistically, the diffusion rate of mobile Internet users is about three times the traditional desktop Internet. with the popularity of various types of intelligent terminal, commercial domestic 4 g technology, the implementation of the "broadband China" strategy, the popularity of mobile Internet speed is accelerated. Compared with the traditional Internet, the user's service demand, habits, experience requirements is undergoing great changes.

As telecommunications operators, provide services both in the traditional intelligent pipeline network and in the business platform to build on the "cloud" transformation, provide standardized, modular, integrated services business platform, but also provide differentiated products and services on the content and application follow the operating rules of the mobile Internet.

This paper discusses the practice of China Telecom in the past two years, "the use of mobile Internet, changes in service, improve efficiency, improve customer perception" , and the need of transformation of customer service in mobile Internet era, and explains the China Telecom customer service system, strategy, implementation and future evolution direction.

Key words: China Telecom, Customer service, Mobile internet transformation

目 录

第一章 研究背景与主要内容	1
第一节 通信运营商在互联网演进不同时期所扮演的角色	1
第二节 主要研究内容.....	3
第二章 通信运营商客服体系转型的迫切性和重要性.....	5
第一节 移动互联网服务转型适用模式	5
第二节 客户服务工作必须转型.....	5
一、4G 发牌会进一步加快移动互联网的发展	5
二、4G 时代运营商竞争更加激烈	6
三、移动互联网时代的客服诉求发生巨变	8
第三节 海量的服务请求逼迫运营商要进行客服转型	13
一、业务模式驱动客服转型	13
二、依靠增人去覆盖快速增加的用户不现实	13
三、依靠单一的服务手段已不能满足用户需求	14
四、只有服务才是真正的差异化所在	14
第四节 中国电信在客服转型上取得初步成效	15
一、中国电信近几年的客服提升成效	15
二、中国电信客服互联网化转型初步探索及成效	16
三、当前客服互联网化转型中还存在许多问题	19
第三章 按照互联网化思路优化中国电信的客服体系.....	20
第一节 互联网化客服体系的定位	20
一、总体定位	20
二、目标定位	20
三、渠道定位	20
四、10000 号客服中心的定位	20
五、各渠道之间必须良好协同	22
第二节 互联网化客服体系的分阶段实施路径	24

第四章 中国电信客服互联网转型的具体策略和关键动作	26
第一节 优化业务规则和服务流程	26
一、转变业务规则和服务流程设计的思维模式	26
二、优先修订完善涉及用户权益类的不合理规则	27
三、实施线上规则流程的标准化与简洁化	27
四、持续规范服务流程	28
第二节 用互联网洞察分析方法提升客户感知	32
一、利用大数据思维实现主动服务	32
二、应用极致思维实现迭代体验	33
三、应用社会化思维加强即时测评结果应用	34
第三节 建立新型智慧服务体系	35
一、建设集团和省两级多媒体智能客服中心	35
二、各渠道加快转型	37
三、推广促进分流体系成长完善	42
第五章 中国电信客服互联网转型的配套保障与成效预期	44
第一节 中国电信客服转型配套保障	44
第二节 中国电信客服转型的成效预期	45
一、全渠道和全业务转型	45
二、会从更加重视服务基因在各环节的植入	45
三、O2O 将成为销售和服务的主流模式	46
四、终端和应用辅导将成为客户服务重点	46
五、客户服务体系将更加开放与合作	48
第六章 本文结论及存在不足	49
参考文献	51
致 谢	53

第一章 研究背景与主要内容

在互联网时代，产品即是服务，服务就是产品，以用户为导向，以用户为中心再造企业，对市场、对用户、对产品、对企业价值链乃至对整个商业生态的进行重新审视。互联网新思维和商业模式，更是对传统行业不断的重组和构建，此时的通讯运营商，作为互联网服务的主力军，无论是业务还是服务，同样也将面临一场 DNA 式的改变。通讯运营商客户的服务需求已呈现出多元化、多层次、个性化的趋势，服务是提高运营商竞争力的有效途径，有利于运营商掌握市场主动权，提高企业在市场中的竞争力，也有利于提高顾客价值和忠诚度。未来的运营商服务将是以客户体验为中心、个性化多元化、快速响应迭代，并能基于客户大数据进行精准标签化提供的互联网式新服务。

第一节 通信运营商在互联网演进不同时期所扮演的角色

回顾互联网的发展历程，根据不同阶段的主要特征，可以粗略划分为如下几个阶段：

1、理论准备阶段（20 世纪 60 年代）。互联网采用的核心技术是包交换技术。20 世纪 60 年代初，Paul Baran 等人发表论文，提出组建基于包交换技术的网络。这一时期的典型特征是学术界奠定了互联网技术的理论基础，但产业界主流观点尚未接受，互联网的“未来”还只停留在纸面上。

2、实验阶段（1969~1993 年）。1969 年阿帕网的诞生表明从工程技术上讲，组建包交换的网络用于连接计算机是完全可行的。1983 年传输控制协议/网际互联协议(TCP/IP)在互联网上的成功应用表明，业界已经找到了这样一种异构网络、大规模互联的技术。这一时期的典型特征有两个：包括 IP 在内的各种包交换技术，工程上已经证明是完全可行的；以电信业为主体支持的 X.25 和异步转移模式(ATM)等包交换技术，与以计算机业为主体支持的 TCP/IP 和以太网技术，展开了激烈的竞赛。

3、应用阶段（1994~2001 年）。这一时期随着 Tim Berners Lee 在互联网上发明了万维网这样的“杀手级”应用，TCP/IP 技术战胜 ATM 等技术成为最大

的赢家，IP 化成为潮流。IPv4 地址(尤其是 B 类地址)即将耗尽和路由表的不断膨胀，是自 90 年代以来互联网面向“未来”的核心问题。互联网工程任务组(IETF)提出发展下一代互联网(NGI)的建议，并且给出权威答案——IPv6。

4、发展阶段(2001 年~2007 年)。随着互联网社会化应用的不断发展，尤其是应用目的从教育科研的“公益”转向以盈利为目的的“商用”，用户群体从“自律”的科研人员转向普通大众，应用环境从数据为主转向语音和视频，接入方式从固定转向移动，终端从计算机转向手机。互联网自身从资源、网络到应用，从管理、安全到政策等，都面临着诸多相互关联的关键问题需要研究和解决。

5、移动互联网阶段(2007 年~至今)。自 2007 年 iPhone 发布，突破小屏幕终端的体验临界点，Android 开放平台系统推动智能终端突破“大众市场价格临界点”，加速市场的规模化。“端+云”(所谓云，就是业务的 IT 化。用以处理海量信息的业务平台和数据中心所应用的新技术，包括云计算、云存储等。所谓端，就是终端智能化，使得用户商务、生活、娱乐等需求通过智能终端得以承载和体现)的突破使全球快速步入移动宽带时代，每年数据流量的增量是过去所有年份流量的总和，移动宽带的发展推动整个产业开始步入移动互联网发展的“黄金十年”。

从上述互联网的演进阶段划分及主要内容，我们可以清晰地看到从第一到第三阶段，运营商更多的是扮演“基建者”的角色，同科研机构、标准组织、设备厂商一道实现了互联网的理论准备、部署实践、大规模推广，并最终实现了 IP 基础网络的部署，为后续互联网业务的发展奠定了网络基础。

第四阶段的主要特点是互联网开始大规模走入寻常百姓家，信息化成为社会的热点词汇。以新浪、搜狐、网易等三大门户的创建开始标志的中国互联网的第一次浪潮和携程、盛大及一大批 SP 公司上市为标志的第二次互联网浪潮推动了中国互联网的蓬勃发展。此阶段的中国互联网主要以桌面(PC)互联网为主，传统通信业务主要由运营商主导，互联网业务方面运营商提供网络，SP/CP 提供内容和应用，各大运营商对互联网具有较强的话语权和控制力。

以 3G 网络部署为起始的第三波互联网浪潮开启了全新的移动互联网时代，其爆炸性的增长速度和破坏性的颠覆能力使得其发展规模和势头已经远远超

过了前两波互联网浪潮，在中国产生了如阿里、腾讯等一批世界级互联网巨头。对运营商来说，移动互联网业务不仅对传统运营商业务造成巨大冲击，同时，由于终端、网络、业务等产业链的各方互相渗透和跨界布局，服务边界越来越模糊，产业链格局正在重新改写。

第二节 主要研究内容

本文主要研究和探讨：随着移动互联网技术快速发展，通信运营商的客户其行为发生了什么变化？对客户服务诉求带来了什么样的影响？通信运营商（以中国电信为例）的生产组织和服务管理又该如何适应和转型？本文研究的主线围绕以下五方面展开：

1、移动互联网的发展对客户行为产生了什么影响？

按照技术进步与人类行为相互影响的理论，每一轮社会技术的重大改进，会突破技术对人类的限制，从而带来客户行为的剧烈变化。此方面着重从客户什么时间用、用什么终端、通过什么媒体、用什么内容、期望什么交互方式等方面进行研究，试图勾勒出在移动互联网时代客户行为特征的主要轮廓。

2、客户行为的变化带来对客服诉求带来了什么改变？

客户使用时间、使用终端、使用媒体、使用内容及体验要求的变化，对运营商客服诉求带来的变化影响非常深刻而且快速，本部分从客户服务的问题出发，逐一分析客户服务要素，客户期望什么方式、什么时间以及什么样体验的客服。客户行为与渠道服务也需要进一步重新建立匹配模型。

3、在新的技术和管制环境下通信运营商的竞争格局发生了什么变化？

由于历史和技术部署的不同，三家运营商在不同阶段呈现出不同的竞争格局，所采取的竞争策略、服务策略也有所不同。在固网以及移动的初始时代，中国电信基本一家独大；在移动业务发展较为成熟的时代，中国移动开始一枝独秀，在全业务融合时代，中国电信和中国联通取得一定的弱势补充，但仍然改变不了大局；在 3G 时代，由于非对称管制，中国电信和中国联通得到了难得的优势和发展机会；进入 4G 时代三家同时获得 TD 牌照，让中国移动有了重拾 2G 时代霸主的机会和趋势，后续 FDD 的试商用牌照给中国电信和中国联通

挽回劣势带来一些帮助，但短期内依然不能改变竞争的大格局；中国电信和中国联通更加强调客户经营和维系，在客户服务上体现为更加精细化和差异化的策略。

4、新兴技术的应用对生产关系变革提出了什么样的要求？

按照马克思的论述：“广义的生产关系是指人们在物质资料生产的全过程中所发生和结成的各种经济关系。生产力与生产关系是社会生产的两个方面，二者的有机统一构成为生产方式。在生产方式中，生产力是内容，生产关系是形式；生产力决定生产关系，生产关系对生产力有反作用。生产力的发展是生产关系变化的原因和旧生产关系更替的依据；是否能够推动生产力发展，是评判生产关系先进或落后的根本标准。生产关系一定要适合生产力发展的状况，是人类社会发展的普遍规律”。在移动互联网技术迅速发展下，生产力得到了巨大的改善和提升，协作和机器智能已经提高到了前所未有的高度，因而原有的劳动密集型的客服生产关系已经不能够适应新的移动互联网生产力的需求，进而需要转向新型的客服生产关系。新型的客服生产关系包括信息的组织方式、前后端以及协作方式等。

5、满足新的客服诉求和适应新的生产关系，组织和管理该如何适应？

在新型的客服生产关系下，满足新的客服诉求所需要的生产，就需要不同于传统时代的团队组织。本文将从团队的架构、人员的素质结构、绩效管理以及管理手段方面研究适应新的移动互联网时代的客服组织和管理模型。

第二章 通信运营商客服体系转型的迫切性和重要性

第一节 移动互联网服务转型适用模式

移动互联网科技飞速发展，以及对传统商业形态的不断冲击，互联网思维被集中式的爆发，越来越多的企业受益于移动互联网的转型；同时产品和服务越来越同质化的商业环境中，都在通过互联网商业模式不断寻求突破。

长尾模式：初始固定投入与边际投入分离，对任何一个业务进行基础业务和增值业务切分，把基础业务对应到初始业务固定投入，把增值业务对应到边际投入，初始固定投入和边际投入的社会分工，成为长尾战略的核心。在服务中也是一样，增值服务作为对客户体验的延伸，更利于客户的感知提升。

众包模式：互联网是一个高度复杂的系统。差异化、多样化，有可能是成本低的，要求企业用新的理念，新的组织方式，新的商业模式来进行重新组织，使其发挥出效力。在服务过程中将遇到的难点通过协同与重组，从规范、流程和资源上进行创新，化解问题。

体验模式：更加注重用户的参与、体验和感受，强调企业和客户的互动，由和“快乐”相关的指标产生竞争。客户服务也并不是简单的形式化标准，而是给客户带去更多的价值，建立和企业之间的交互桥梁。

免费模式：基础业务免费而增值业务收费，在理论上叫双边市场交叉补贴，在竞争上造成一种新的竞争模式，这模式要兼顾成本领先和标其利益。大规模定制是免费模式的一个应用。产品多样化过去不可行，属于被淘汰的一种生产方式，变成了领先的生产方式，这同样适用于服务。

第二节 客户服务工作必须转型

一、4G 发牌会进一步加快移动互联网的发展

2014 年，工信部给三家运营商颁发了 TDD 4G 牌照，并在之后进一步发放了 FDD 的试商用牌照，尽管当前发放的牌照还未涉及到所有主流标准以及所有区域。但已经标志着中国用户开始进入 4G 时代。

从速率看：按照国际电联的定义，用户在静态使用方式中传输速率达到1Gbps、在高速移动状态下可以达到100Mbps。从运营商的角度看，除了与现有2G、3G网络可兼容外，4G有更高的数据吞吐量、更低时延、更低的建设和运行维护成本、更高的鉴权能力和安全能力、并支持多种QoS等级。

从业务提供看：4G可提供更多技术、行业、应用的融合应用，用户可随时随地、通过多种终端享受除语音之外的高品质的多媒体应用、远端控制等各种跟生活、工作、娱乐有关的应用。

二、4G时代运营商竞争更加激烈

（一）运营商要与众多互联网企业竞争

目前用户群体最多的移动互联网应用、多为由完全在市场竞争环境下成长起来的腾讯、百度、360等公司提供的OTT业务，这种趋势已使通信运营商越来越被管道化。OTT是“Over The Top”的缩写，是通信行业非常流行的一个词汇，即互联网公司越过运营商，发展基于开放互联网的各种视频及数据服务业务，强调服务与物理网络的无关性，比如微信就是典型的OTT业务。这个词汇来源于篮球等体育运动，是“过顶传球”之意，指的是球旁路了运动员(player)在他们头之上来回传送而达到目的地。OTT业务的发展对网络带宽和容量的需求不断增加，对电信运营商而言本应是利好消息，但OTT业务的出现使得数据流量所带来的价值却不断地向OTT服务商转移，大量分流了用户本应该贡献给运营商的短信、语音费。这种现象，用一个形象的词表述就是“被管道化”。

当然，运营商在4G时代的信息与通信融合的趋势大潮中，不甘沦为纯粹的管道，通过其天然的“最后一公里”优势，以小额金融和支付平台为基础，跨界运营，进入金融业、娱乐业和O2O垂直电商等新兴领域。如中国电信通过学习第三方支付平台的运营模式，在运营商中率先推出“翼支付”这一支付平台，通过互联网金融实践，提出了互联网金融“六力模型”理论，共同促进移动支付和互联网金融的健康有序发展。天翼视讯与华谊兄弟的全面合作，以天翼手机和宽带用户为依托，成功向娱乐产业链上游的延伸，借助其付费视频服务的强大优势，开始对“微电影”产业商业模式进行革新。

（二）三家运营商之间的竞争更加激烈

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”. Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库